أثر "الدوران الوظيفي" على أداء الجامعات الخاصة في لبنان
(دراسة ميدانية في أربع جامعات لبنانية خاصة)

ڤيولا طلال مخزوم

• **الملخص**

يعالج البحث ** **موضوع الدوران الوظيفي لناحية ربطه بمتغيرات بيئة العمل، ولا سيما منها الموارد البشرية وأدائها، ووضع المعايير التي تؤدي إلى انخفاض حالات دخول الموارد البشرية وخروجها بما قد يخفف من التأثير السلبي على انتظام العمل وجودته.**

ينتهج البحث المنهج التجريبي لاختبار مدى صلاحية فرضيات بحثية تقوم على علاقات ارتباط أو تأثير بين متغيرات البحث المتعلقة بالموارد البشرية ومواصفاتها، والظروف التي تواجهها، وواقعها لناحية التنمية المهنية، وهي واردة في استمارة موجهة لأساتذة أربع جامعات خاصة وفاق آلية الاستعيان القصدي الغرضي.

توصل البحث إلى نتائج ذات الدلالة، حيث الإشارة إلى ارتباط دال بين متغير الاستقطاب الوظيفي وطريقة تعيين الموظفين، وخلص إلى إظهار ارتباط دال بين نسب الشكاوى والتوقف عن العمل والغياب المتكرر، ما يمكن أن يضيء على مجمل عناصر عملية بناء الموارد البشرية، ببعديها: الإيجابي والسلبي. وقد أظهر البحث أيضًا وجود تأثير دال إحصائيًا لنظام التحفيز على انخفاض نسبة الدوران الوظيفي، ولفاعلية الاستقطاب على الأسباب الداعية إلى ترك العمل، ولفترة الإشراف على سياسات الحوافز المادية والمعنوية ونظمها.

– **المقدمة**

تواجه الجامعات الخاصة في لبنان حالات متعددة من دخول الموارد البشرية وخروجها، ما يُعرف بالدوران الوظيفي، وهو يحيل إلى انطباعين متناقضين:

– الأول يتوازى مع انخفاض الدوران الوظيفي، ويوحي بمتانة الموارد البشرية واستقرارها، وانعكاس ذلك على توازن الهياكل التنظيمية وارتفاع مستويات أدائها، وبالتالي يمكن تصنيف هذا النوع من الجامعات الخاصة بالجامعات المستقرة والجاذبة للموارد البشرية الذكية؛

– أما الانطباع الثاني المتوازي مع ارتفاع الدوران الوظيفي، فيدل من دون شك، على خلل ما في النظم والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية، ما يعكس مناخًا بعدم الرضا عن العمل، وانخفاضًا في الروح المعنوية للموارد البشرية، مما يزيد من فرص ترك العمل فيها، والاتجاه نحو جامعات تتميز بقدرات مختلفة في نظمها، وقادرة على خلق مناخات من الاستقرار لمواردها البشرية.

إن موضوع دوران الموارد البشرية يشكل هاجسًا وتحديًا في الجامعات الخاصة المعاصرة خاصة لارتباط معدل الدوران بالقدرات التنافسية لهذه الجامعات على

اعتبار المورد البشري هو العنصر الحاسم في بناء هذه القدرات وصيانتها وتنميتها.

من هذا المنطلق تسعى الجامعات المختلفة، إلى بناء استراتيجيات ونظم للموارد البشرية. وقد ظهّرت العديد من الدراسات مساعي هذه الجامعات لبناء رأسمال بشري متميز لصناعة خدمة أو سلعة مميزة.

– **إشكالية البحث:**

إن الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات كافة للسيطرة على معدلات ارتفاع الدوران لمواردها البشرية، هو المدخل الأساسي في صناعة النظم والسياسات والمعايير المستخدمة في استقطاب الموارد البشرية وتحفيزها وتنميتها. وبما أن الموارد البشرية تُعدّ أبرز العوامل الحاسمة في تقديم الخدمة المميزة في الجامعات الخاصة، فهل أصبح ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي عاملًا سلبيًا ومؤثرًا على مستقبل هذه الجامعات؟ وما هي المعايير الإجرائية التي يمكن من خلالها التقليل من آثارها، ما يستوجب دراسة الأسباب ووضع المعايير التي تؤدي إلى انخفاضها؟

ويعرض البحث بعض المراجعات المكتبية التي تناولت مفهوم "دوران الموارد البشرية" في شقّيه: الايجابي والسلبي، وما لهذا المفهوم من تأثير على عمل المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها.

أولًا: دراسة الأحمدي (2009) وأبرز ما جاء في الدراسة:

– تراقب إدارة الموارد البشرية بصورة دورية، معدلات ترك العمل، ويطلق عليه اصطلاحًا معدل الدوران الوظيفي، ويتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا الشركة خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين، وتكتسب هذه العملية أهميتها من جراء ما يسببه ارتفاع معدل الدوران الوظيفي من تكاليف باهظة، حيث تقدر "جمعية الإدارة الأميركية"*** تكاليف الدوران الوظيفي بما يعادل 30% من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى 200 %، وفي العادة تكون معدلات الدوران الوظيفي في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها، لكن تأثير ذلك في أداء الشركة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى. لكن المشكلة تصبح جدًا خطيرة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى إن كان معدل الدوران الوظيفي فيها منخفضًا، لأن الشركة تفقد بفقدانهم التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل، تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى المنافسين، وهذا يشكل ضررًا كبيرًا على الشركة التي خسرتهم.

– يعدّ ارتفاع معدل الدوران الوظيفي مؤشرًا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور، لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وقد تتسبب عوامل

أخرى في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل النائي.

- هناك نوعان من الخسائر الناتجة من ارتفاع معدل الدوران الوظيفي؛ خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل، وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية، كذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديدة.
- هناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب، وانخفاض مستوى الأداء، وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، كذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية... أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه الشركات، ولما ترددوا يومًا واحدًا في تصحيح الطريقة التي تدار فيها الرواتب والأجور في سبيل تجنب هذه الخسائر.

ثانيًا: دراسة سمور (2011)، تناولت: كيف تحسب معدل دوران العمالة بشركتك؟ وأبرز ما جاء في هذه الدراسة:

تختلف نسبة معدل الدوران الوظيفي من شركة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، فهناك قطاعات تكون فيها نسبة معدل الدوران عالية جدًا نظرًا لأسباب كثيرة منها المنافسة مثل قطاع الاتصالات وقطاع الخدمات وغيرها. إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هي ايجاد وخلق بيئة عمل منافسة ومناسبة وفعالة تضمن بقاء الموظفين فيها لأطول فترة ممكنة لخلق حالة استقرار في الشركة، وهذا ما ندعوه بخطة الابقاء الوظيفي حيث أننا نلاحظ أن عامل عدد الموظفين المنتهية خدماتهم مؤثر جدًا في احتساب معدل الدوران الوظيفي. أما بالنسبة إلى معرفة هل نسبة الدوران جيدة أم لا؟ وكم يجب أن تكون النسبة؟ فهذا يرجع إلى مهارة إدارة الموارد البشرية بتقليص النسبة إلى أقصى درجة، ولا توجد نسبة معينة نقول عندها إنها جيدة، فكلما اقتربت النسبة من الصفر، وهو التحدي الأكبر للعاملين في ادارة الموارد البشرية، كلما كانت النسبة أفضل.

إن من أهم مسؤوليات إدارة الموارد الاستراتيجية، خلق بيئة عمل منافسة، وإعداد خطة ابقاء وظيفي للعاملين في الشركة من حيث إعداد هيكل تنظيمي واضح ومحدد، وأوصاف وظيفية مرنة وواضحة، وسياسات موارد بشرية، ونظام تقييم أداء فعال، وثقافة مؤسسية فعالة، وهيكل رواتب منافس، وميزات وظيفية وغيرها.

- **فرضيات البحث:**

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: إن ارتفاع نسب دوران الموارد البشرية في الجامعات الخاصة يخفض من أدائها وتميزها، ويزيد من الخسارة الناتجة من تكاليف التوظيف.

- الفرضية الثانية: إن عدم فعالية وظيفة الاستقطاب والتعيين عاملٌ مساهم في شغور وظائف الموارد البشرية.
- الفرضية الثالثة: إن الخلل في عملية التنمية والتدريب المستمر ينعكس على تقدم الموارد البشرية وارتقائها في الجامعات.

وتفرّعت من مصطلحات البحث الواردة في الفرضيات أعلاه المؤشرات والمحكّات التالية:

الجدول رقم (1): مصطلحات البحث الواردة في الفرضيات وتفريعها إلى مؤشرات ومحكّات

مصطلحات البحث		
الفرضية 1	**الفرضية 2**	**الفرضية 3**
1. دوران الموارد البشرية 2. الأداء 3. التميز 4. تكاليف التوظيف	1. فعالية وظيفة الاستقطاب 2. الاستقطاب والتعيين 3. ترك الموارد البشرية لوظائفها	1. الخلل 2. عملية التنمية والتدريب 3. التقدم والارتقاء
مؤشرات ومحكات		
1- كيف نتعرّف إلى دوران الموارد البشرية؟ (عبر عدد الاستقالات، التسريح، طلبات التوظيف الجديدة) 2- كيف نتعرّف إلى مؤشرات الأداء؟ (عبر الأهداف الموضوعة ومقارنتها مع ما تم التوصل إليه، التدريب، المردود، استجابة الجامعات للمتغيرات المحيطة بها..) 3-كيف نتعرّف إلى مؤشرات التميز؟ (عبر التكنولوجيا المستخدمة، التطوير والتدريب المستمرين، مواكبة التكنولوجيا، أهداف وخطط استراتيجية واضحة...) 4- تكاليف التوظيف؟(عبر الاعلانات، التدريب، المرتبات والأجور، المكافآت..)	1-فعالية (عبر مقارنة أداء الجامعات ما قبل وبعد التوظيفات الجديدة، خبرة الموارد البشرية الجديدة...) 2-الاستقطاب والتعيين (عبر وضع معايير للتوظيف، دراسة حاجة الجامعة، وساطة ومحسوبيات أم دراسة ملفات..) 3-ترك الموارد البشرية لوظائفها (عبر رواتب عادلة في جامعات أخرى، مكافئات وحوافز أكثر، عدم التدريب والتطوير، الصرف التعسفي..)	1-الخلل (مقارنة الأهداف وما تم التوصل إليه، الخطط المنفذة، عملية الاستقطاب والتعيين...) 2-عملية التنمية والتدريب (عبر برامج التدريب، تقييم الموظفين، لجنة مختصة للتدريب، الهدف من التدريب) 3-التقدم والارتقاء (عبر الأرباح، خدمات ذات جودة عالية، سمعة طيبة، منافسة قوية...)

لتحديد مدى صلاحية فرضيات هذا البحث، استخدمت مجموعة وسائل وأدوات تحليلية إحصائية منها: معامل الارتباط بين ظاهرتين أو متغيرين أو أكثر، واختبارات إحصائية لفحص مدى تأثير المتغيرات المستقلة التي تتضمنها فرضيات البحث على المتغيرات الملحقة.

- **المنهج وعينة البحث:**

للإجابة عن فرضيات البحث، ولمعرفة مدى مصداقية القياس، استخدمت مجموعة وسائل وأدوات تحليلية إحصائية منها معامل الارتباط بين ظاهرتين أو متغيرين أو أكثر، واختبارات

إحصائية لفحص مدى تأثير المتغيرات المستقلة التي تتضمنها فرضيات البحث على المتغيرات الملحقة.

إن عينة البحث تشمل الجامعات الخاصة المنتقاة من محافظتي بيروت وجبل لبنان، بما يحقق غاية البحث وفق أسلوب الاستبيان القصدي الغرضي. ويُلحظ في الجدول رقم (2) عدد الاستبيانات الموزعة على هذه الجامعات.

الجدول رقم (2): عدد الاستبيانات الموزعة على هذه الجامعات

اسم الجامعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المعتمدة للدراسة
الجامعة أ	38	23
الجامعة ب	42	21
الجامعة ج	45	27
الجامعة د	35	17
المجموع	160	88

في النتائج:

يستعرض البحث هنا أهم الاجابات عن الاستبيان الموزع، والتي خدمت البحث مباشرة، على الشكل التالي:

الجدول رقم (3): كم مضى لك في هذه الوظيفة؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1mth-9mth	23	25.0	26.1	26.1
	1yr-5yrs	51	55.4	53.4	79.5
	6yrs-10yrs	17	18.5	19.3	98.9
	10	1	1.1	1.1	100.0
Total		100	100.0		

من خلال إجابات المفحوصين، تبين أن نسبة الموظفين أو الأساتذة الذين يعملون في هذه الجامعة منذ ستة أو عشرة سنوات بلغت 19.6%، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على خبرة وجدية هذا الموظف الذي أمضى كل هذه الفترة في وظيفته، بالإضافة إلى ولائه لهذه الجامعة، أما من تتراوح فترة عملهم ما بين شهر إلى سنة ونسبتهم 23%، فهذا يدل على أن هناك حركة دوران وظيفي لا بأس بها ضمن هذا النوع من الجامعات الخاصة، وهو يعود إلى عدة أسباب منها:

- إما الموظف جديد في العمل وما زال تحت التجربة.
- إما الموظف ترك عمله السابق وأتى إلى هذه الجامعة بحثًا عن راتب أفضل أو معاملة أفضل أو تدريب أفضل، أو يبحث عن ضمان وخدمات وظيفية تؤمن له من خلال عمله.

فيما يخصّ المفحوصين الذين تتراوح فترة عملهم بين سنة إلى الخمس سنوات ونسبتهم 51%، فهذه فترة طبيعية ودليل على استمرارية الموظف في عمله، وقد يكون لعدة أسباب منها:

- عدم إيجاد بديل أفضل.
- هذا هو العمل الذي يطمح إليه.
- لديه واسطة وأمان وظيفي في هذه الجامعة.
- لا يتقن عملاً أفضل.

الجدول رقم (4): ما هو سبب ترك الموظف العمل في جامعتكم؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مشاكل مع فريق العمل	7	7.6	8.0	8.0
	عدم الاهتمام بالتدريب والتطوير	8	8.7	9.1	17.0
	عمل مجهد	8	8.7	9.1	26.1
	الاستياء من أسلوب الإدارة	13	14.1	10.2	36.4
	لا يوجد ترقيات	15	16.3	17.0	53.4
	لا يوجد فترات للراحة خلال النهار	3	3.3	3.4	56.8
	اعتماد المحسوبيات بالتوظيف والترقيات	19	20.6	17.0	78.4
	التزامات شخصية وعائلية	3	3.3	3.4	81.8
	تعويضات وحوافز أفضل	6	6.5	6.8	88.6
	رعاية صحية أفضل	3	3.3	3.4	92.0
	عدم التقدم في العمل	7	7.6	8.0	100.0
Total		100	100.0		

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ترك الموظف عمله الحالي وانتقاله إلى مكان عمل جديد، وقد يكون هذا الانتقال ايجابيًّا أو سلبيًّا عليه، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي كان يعمل بها أو التي انتقل إليها.

يُلحظ أن اعتماد المحسوبيات بالتوظيف والترقيات هو الدافع الأول والأكبر لترك الموظف عمله وانتقاله إلى عمل آخر حيث بلغت النسبة 20.6%، وهذا ما يؤدي إلى تعرض الموظف للضغوطات والمشاكل في حياته العملية تجعله معرّضًا للاستفزاز، سواء من المديرين، أو الزملاء، أو حتى عامة الناس الذين يراجعون مقرّ العمل، لذلك لا بدّ من محاولة ضبط الأعصاب، وتجنب الوقوع في المشاكل، وإبعاد المعوّقات الّتي تحول بيننا وبين الانسجام في العمل مع كل المحيطين به، لأنّ بيئة العمل السليمة، تكفل له الشعور بالراحة، والمتعة في إنجاز العمل، وتجعله يشعر بتعب أقل، وإتقان أكبر للعمل، واكتساب احترام الجميع، وتجنب حصول الفوضى، والبطء في إنجاز المهمات.

إن إجابات المفحوصين أتت متقاربة من حيث النسب على هذا السؤال الذي تضمن اثني عشر خيارًا ما عدا ثلاثة خيارات تميزت بنسب مرتفعة نوعًا ما، وهي:

أولًا: الاستياء من أسلوب الإدارة وكانت النسبة 14%:

يؤدي إلى حالة من التنافر بين الموظف وإدارته، وكرهه لعمله، ويصبح مجبرًا على الذهاب إلى عمله لحين ايجاد بديل أفضل، وهنا يفقد الموظف حبّه وولاءَه لعمله، ففي كلمة

للمدير الناجح نقول: إنك لا تستطيع أن تجعل الآخرين ينفذون ما تريد أن ينفذوه، ويمتنعون عمّا تريد أن يمتنعوا عنه إلا عن طريق ثلاثة دوافع:

أ–الحبّ والاحترام.

ب– الرغبة والثواب.

ج–الخوف والعقاب.

ثانيًا: لا يوجد ترقيات بنسبة 16.3%:

وهذا يسبب إحباطًا للموظفين، إذ يشعرون أن لا أحد يقدر قدراتهم وعطاءاتهم للجامعة التي يعملون بها لأن الترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة. وتعدّ الترقية حقًّا من حقوق الموظف، ومن أهمية الترقية:

- طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه.
- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.
- تساعد على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبار أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.
- إذا كان هناك برنامج للترقيات يطبق بدقة، فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل، ما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.

ثالثًا: اعتماد المحسوبيات بالتوظيف والترقيات بنسبة 20.6%:

يؤدي هذا إلى:

- ضمان الاستمرار في العمل على حساب الغير من الزملاء.
- الارتقاء في العمل على حساب الغير من الزملاء.
- الحصول على مميزات أو مكافآت على حساب الغير من الزملاء.
- فقط لعدم محبة أو رغبة وجود شخص أو زميل آخر.
- تحقيق مكاسب شخصية خفيّة ومن دون وجه حق.
- لتعيين قريب أو صديق في وظيفة شاغرة، أو بدلا من زميل آخر موجود.
- من أجل كسب ودّ زميل آخر أو زميلة أخرى حتى لو على حساب الغير.
- طريقة لإثبات الذات والسيطرة دون وجه حق.
- أسلوب لتخريب أو تدمير إدارة أو شركة لأسباب شخصية معينة.
- ردًا على عدم موافقة زميل أو المدير لإدارة أخرى على تعيين قريب أو صديق غير مؤهل أو غير كفؤ.

الجدول رقم (5): كيف يتم استقطاب الموظفين في جامعتكم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عن طريق المرجعيات الداخلية	28	4.30	27.3	27.3
	عن طريق المجلات والصحف والإعلانات	10	10.9	11.4	38.6
	مكاتب التوظيف الخاصة	9	9.8	10.2	48.9
	عن طريق الإعلانات	12	13.0	13.6	62.5
	الجامعات والمعاهد	7	7.6	8.0	70.5
	المؤسسات العمالية والمهنية	10	10.9	11.4	81.8
	الإنترنت	16	17.4	18.2	100.0
Total		100	100.0		

من خلال إجابات المفحوصين تبين أن معظم الاستقطاب الجديد يتم في الجامعات من خلال المرجعيات الداخلية، وهذا يعدّ خرقًا لسياسة التوظيفات العادلة بحيث يصبح التوظيف بالمحاباة، علمًا إن الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للجامعة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع، وهو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها الجامعات في سوق العمل، وهو عملية البحث عن الأفراد المؤهلين، وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. إن أول خطوة تبدأ بها الجامعات في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب.

الجدول رقم (6): هل تخضع عملية الاختيار والتعيين للوساطة في جامعتكم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	2.2	2.3	2.3
	لا أوافق	9	9.8	10.2	12.5
	محايد	16	17.4	18.2	30.7
	أوافق	30	32.6	34.1	64.8
	أوافق بشدة	35	38	35.2	100.0
Total		100	100.0		

من خلال إجابات المفحوصين تبين أن الوساطة –للأسف– هي أكثر الطرق شيوعًا في لبنان ومعتمدة للتوظيف، علمًا إن الواسطة والمحسوبية تعبر عن واقع مؤلم، الرضا به يعتبر قناعة من النوع الخطير كونه أكثر أنواع الفساد شيوعًا بالأوساط الإدارية، وهما الأشهر، ويمكن أن تلغي حقًّا أو تحقّ باطلًا، لهذا تعدّ فسادًا يعاقب عليه القانون، لأنه اعتداء على حقّ الآخرين، وعلى أسس العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

وبالتالي، فإن آثار هذا الفساد لابدّ أن ينعكس على المواطن، فيفقد ثقته بالمؤسسات الحكومية وبأجهزة الدولة المختلفة، كما تضعف القيم الأخلاقية، وتأخر التنمية داخل المجتمعات. وقد تنتشر الجريمة نتيجة لشعور المواطن بالحقد والكراهية لغياب أسس العدالة، وهذا ما لمسناه في الآونة الأخيرة من كثرة الاعتداءات على عدد من المديرين والموظفين بمختلف الإدارات الحكومية في أرجاء الوطن كافة، نتيجة الاختيارات غير المناسبة لقياديين

غير مؤهلين شاءت الأقدار ونصبوا لخدمة الناس وهم لا يملكون القدرة حتى على حلّ مشاكلهم الشخصية.

الجدول رقم (7): هل يخضع الموظفون لفترة إشراف بعد عملية الاختيار لكل منهم حسب إدارته؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	19	20.7	21.6	21.6
	لا أوافق	37	40.2	37.5	59.1
	محايد	6	6.5	6.8	65.9
	أوافق	17	18.5	19.3	85.2
	أوافق بشدة	13	14.1	14.8	100.0
Total		100	100.0		

من خلال أجوبة المفحوصين تبين أن معظم الجامعات التي تمت زيارتها، لا تهتم بعملية الإشراف بعد توظيف الأفراد بنسبة 60.9%، إنما قد تخضعهم لدورات تدريبية، وأحيانًا لا، وقد اتفق عدد من المفحوصين بنسبة 32.6% على أن الفرد يصبح فعالًا وإيجابيًّا في عمله عندما يتحقق التالي:

- عمل يتفق وخبرات الفرد وتأهيله.
- عمل يتفق ورغبات الفرد وميوله.
- توفر إمكانيات ومستلزمات الأداء.
- توفر الصلاحية وموضوعية التقييم.
- توفر المناخ المساند والإيجابي.

الجدول رقم (8): ماهي الطرق التي تستعمل في عملية التحفيز؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المكافأة المادية بزيادة درجة على الراتب	6	6.5	6.8	6.8
	بطاقات الشكر والتقدير	4	4.3	4.5	11.4
	المكافأة المادية لمرة واحدة	34	37.0	38.6	50.0
	الاعتراف بكفاءة الموظف	23	25	21.6	71.6
	الإعلانات في الجامعة حول أكثر الموظفين كفاءة (Monthly Employee)	5	5.4	5.7	77.3
	الشكر المباشر من المدير المباشر	20	21.7	22.7	100.0
Total		100	100.0		

تبين من خلال أجوبة المفحوصين أن الأسلوب المعتمد في عملية التحفيز يكون في أغلبية الوقت، من خلال المكافأة المادية لمرة واحدة وكانت النسبة مرتفعة 37%، يليها الاعتراف بكفاءة الموظف بطريقة المدح أو الحمد به أمام زملائه بنسبة 25%، إلى الشكر المباشر من قبل المدير المباشر للموظف حيث بلغت النسبة 21.7%، علمًا ان التحفيز يؤثر بشكلٍ عام على الإنجاز الذي يقوم به الإنسان سواء في البيت أو العمل، ويجعله محبًّا للشيء الّذي يقدم على فعله، لذلك يؤثّر على نفسيّته في عدّة أمور منها:

- زيادة نواتج العمل من حيث كميّات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء، وسرعة التّنفيذ والتّطوير في الأداء وزيادة فاعليّته.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومثال ذلك تخفيض التّكاليف، وتخفيض الفاقد في الموارد البشريّة (أي زيادة ولاء العاملين للجامعة).
- إشباع احتياجات العاملين بشتّى أنواعها وعلى الأخصّ ما يسمّى بالتّقدير والاحترام والشّعور بالمكانة.
- إشعار العاملين أثناء عملهم في الجامعة بروح العدالة، الولاء وروح التعاون والفريق.

في تحليل الارتباط بين سبب ترك الموظف العمل ومدى مشاركته في رسم سياسات إدارة الجامعات، كانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (9): الارتباط بين سبب ترك الموظف العمل ومدى مشاركته في رسم سياسات الجامعات الإدارية

			ما هو سبب ترك الموظف العمل في جامعتكم؟	هل يشارك الموظف في رسم سياسة الجامعة الإدارية؟
Spearman's rho	ما هو سبب ترك الموظف العمل في جامعتكم؟	Correlation Coefficient	1.000	.090
		Sig. (2-tailed)	.	.406
		N	88	88
	هل يشارك الموظف في رسم سياسة الجامعة الإدارية؟	Correlation Coefficient	.090	1.000
		Sig. (2-tailed)	.406	.
		N	88	88

تبين من خلال التحليل أن الارتباط غير موثوق ودال بين سبب ترك الموظف العمل ومدى مشاركته في رسم سياسات الجامعات الإدارية، فالبيانات المحصّلة لم تكن كافية للوقوف عند هذا الارتباط الذي أشارت إليه العديد من الدراسات في الادارة الحديثة. **(طبيه، 2008)**

وفيما يخصّ مدى فعالية وظيفة الاستقطاب والتعيين، ومساهمتها في شغور وظائف الموارد البشرية"، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): الارتباط بين سياسة التوظيف والاستقطاب

		كيف يتم استقطاب الموظف في جامعتكم؟	ما هي الطريقة التي يتم فيها اختيار الموظفين في جامعتكم؟	هل تخضع عملية الاختيار والتعيين للوساطة؟
كيف يتم استقطاب الموظف في جامعتكم؟	Pearson Correlation	1	.582**	.072
	Sig. (2-tailed)		.000	.502
	N	88	88	88
ما هي الطريقة التي يتم فيها اختيار الموظفين في جامعتكم؟	Pearson Correlation	.582**	1	-.137
	Sig. (2-tailed)	.000		.202
	N	88	88	88
هل تخضع عملية الاختيار والتعيين للوساطة؟	Pearson Correlation	.072	-.137	1
	Sig. (2-tailed)	.502	.202	
	N	88	88	88

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إن الارتباط المباشر والدال هو بين كيفية استقطاب الموظفين في جامعتكم والطريقة التي يتم فيها اختيار الموظفين في العمل (r_s=0.582, sig<0.01).

إن عملية الاختيار والاستقطاب هي الأساس في عملية بناء الموارد البشرية التي هي عصب الجامعة الإداري، فكلما كانت هذه العملية سليمة، كانت لدى الجامعة موارد بشرية كفوءة ومنظّمة بعيدًا مــن الوساطة والتجاذبات السياسية، لأن الجامعات الناجحة إداريًا بحاجة إلى قدرات بشرية قادرة على الابتكار والإبداع للمنافسة بها، والعمل على إنجاح الخطة الموضوعة للوصول إلى الهدف المنشود **(طبيه، 2008)**.

وحول ما تعكسه عملية التنمية والتدريب المستمر على تقدم الموارد البشرية وارتقائها في الجامعات، فجاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (11): الارتباط بين سماع شكاوى الموظفين والغياب المتكرر

			هل هناك غياب متكرر في الجامعة؟	هل هناك شكاوى كثيرة وتوقف عن العمل من قبل الموظفين؟	هل توزع استبيانات على الموظفين للتعرف على احتياجاتهم لاختيار أساليب التدريب والتحفيز المناسبة؟
Spearman's rho	هل هناك غياب متكرر في الجامعة؟	Correlation Coefficient	1.000	.213*	-.187
		Sig. (2-tailed)	.	.046	.082
		N	88	88	88
	هل هناك شكاوى كثيرة وتوقف عن العمل من قبل الموظفين؟	Correlation Coefficient	.213*	1.000	.130
		Sig. (2-tailed)	.046	.	.228
		N	88	88	88
	هل توزع استبيانات على الموظفين للتعرف على احتياجاتهم لاختيار أساليب التدريب والتحفيز المناسبة؟	Correlation Coefficient	-.187	.130	1.000
		Sig. (2-tailed)	.082	.228	.
		N	88	88	88

***. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

هناك ارتباط مباشر بين الشكاوى والتوقف عن العمل والغياب المتكرر (r_s=0.213, sig<0.05)، لأنه إن دلّ على شيء، فهو يدل على أن معظم الجامعات لا تهتم بمشاكل موظفيها، بل تركز على إنتاجيتهم فقط، متجاهلة أن الإنتاجية مرتبطة بقدرات الموظف التي تؤثر عليها حالته النفسية، فإذا كان الموظف حاصلًا على حقوقه في العمل، ولا يتعرض لضغوطات من حيث ساعات العمل أو المضايقات الشخصية بسبب التمييز العنصري أو الديني أو السياسي، فهو سيعطي أفضل ما لديه لينجح في عمله، ونجاحه في عمله دليل على نجاح روح الفريق في العمل **(طبيه، 2008)**.

- **الاختبارات الإحصائية**

بعد العمل على الارتباطات بين المتغيرات والمؤشرات والمحكات المتفرعة عنها، والعثور على نتائج دالة إحصائيًا، ينتقل البحث إلى مستوى متقدم أكثر من التحليل عبر استخدام الاختبارات الإحصائية.

هناك تأثير دال إحصائيًا من المتغير المستقل (ارتفاع نسب الدوران الوظيفي) على المتغير الملحق (الأداء، التميز وتكاليف التوظيف):

(Chi-square=171.014, sig<0.01, df=55)

وهذا إن دل على شيء، فهو يــدل على أن الموظف يغــادر مكان عمله إلــى مكان آخـر بسبب نظام التحفيز الذي تتبعه الجامعة، خاصــة أن لا شيء يجعل الموظــف العادي موظفًا نشيطًا وكفوءًا أكثر من نظام الحوافز الذي يستميله، ويعزز لديه الانتماء للجامعة.

التأثير إذًا بيّنٌ لنظام التحفيز ورسم سياسة عادلة وصحيحة له على انخفاض نسبة الدوران الوظيفي ونسبة تكاليفها، ما يؤدي إلى استقرار الموظف في وظيفته، والعمل كفريق واحد لتحسين أداء الجامعة إداريًا ونموها.

كما أننا وجدنا أن هناك تأثيرًا دالًا إحصائيًا من المتغير المستقل **(فعالية الاستقطاب)** على المتغير الملحق **(الأسباب الداعية إلى ترك العمل في الجامعة)**:

(X^2= 111.118, df = 66, p< 0.01)

قد يمرّ على الموظف، يومٌ مُجهِد أو يومان، أو حتى أسبوعٌ بأكمله. وقد يتذمّر من مديره أو من أحد زملائه في العمل، لكن أن يستمر في المعاناة من الإجهاد في وظيفته، أو أن تظل علاقته بمديره أو زملائه متوترة وغير سليمة، يعني أن هذا العمل لا يناسبه، وهناك احتمالٌ كبير أن الوقت قد حان للاستقالة.

وهناك تأثير دال إحصائيًا من المتغير المستقل (فترة الاشراف) على المتغير الملحق (سياسات ونظم الحوافز المادية والمعنوية)، متمثلًا ذلك كما في المعادلة أدناه:

(X^2= 93.002, df =16 , p = 0.01)

وهذا التأثير يشرح أن الإشراف الصحيح ومتابعة الموظفين، يؤدي إلى سياسة حوافز ترضي كلا الطرفين: الموظف وإدارة الجامعة.

- **المشاكل التي تعاني منها الجامعات الخاصة:**

إن المشاكل التي عانت منها هذه الجامعات، جاءت باختصار على الشكل التالي:

- وجود دوران وظيفي مرتفع ظاهر، فيبدو أن العنصر الأكبر من الموظفين الذين شاركوا بالاستبيان، لديهم سنوات خبرة ما بين الأشهر إلى سنتين، ثـم ما بين خمس إلى عشر سنوات، وهذا ما يدل على وجود رغبة لدى الموظفين بترك الجامعة كلما كبر سنّهم، أو كلما زادت خبرتهم للالتحاق بجامعات أخرى أو لتغيير المهنة أو للهجرة الخارجية أو

لأسباب أخرى، فهذا العامل يدل على عدم وجود ثبات وظيفي خصوصًا إذا توفرت الفرصة المستقبلية.

– خضوع عملية الاختيار والتعيين للعلاقات الشخصية (الوساطة العامة)، وهذا ما يخالف النظريات الإدارية وسياسات الميزات التفاضلية باختيار أفضل العناصر وأكفأها.

– عدم دراسة جميع السير الذاتية للأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة لاختيار أفضل العناصر وأكفأها، مما يضر بعميلة الاختيار عن طريق استبعاد العناصر الكفوءة المميزة.

– عدم تطبيق سياسة الإشراف بعد عملية اختيار الموظفين مما يضرّ بإدارة الجامعة وبمصلحتها، ويسيء إلى عملية تقييم مهارات الموظفين الجدد، ومعرفة نقاط ضعفهم في المهارات الملقاة على عاتقهم لتحقيق النجاح في المهارات الملقاة على عاتقهم.

– غياب المراقبة من قبل الإدارة العليا حول عملية تقييم عمل المديرين، ووضع البرامج التدريبية وتقييم التغذية المرتدة بعد عملية التدريب، علمًا أن من الواجب على الإدارة العليا ضرورة المتابعة والإشراف لإعطاء الأهمية حول عملية التدريب.

– نقص في الرواتب الشهرية؛ فالرواتب الشهرية قد احتلت العنصر الأساسي، وقلة الترقية والتدريب، ووجود دوام عمل طويل والزواج والأمومة، ومشاكل مع الرئيس المباشر وإيجاد عمل أقل صعوبة، وتغيير المهنة والجهد المضاعف الذي يُلقى على عاتق الموظف وانعدام التطوير، كل ذلك مشكلات تواجه الموظفين، ومن الضروري وضع حلول لها.

– الغياب المتكرر سواء بعذر شرعي أو لا، هو من المشكلات التي تواجه الجامعات من جهة، وتزيد الضغط على بقية الفريق داخل العمل، ما يدفع بإدارة الجامعة إلى ضرورة إعادة النظر بأسباب الغياب ودفع حلول لمعالجتها.

– غياب اللقاءات بين المديرين والموظفين التي تحثّ الموظفين على طرح المشكلات التي تواجههم داخل الجامعة، وطرح حلولها بحسب آرائهم الشخصية، ومن ثم التأثير الإيجابي التي تتركه على معنويات الموظفين، وزيادة تقارب وجهات النظر بين المديرين والموظفين.

– التوقف المفاجئ عن العمل لبعض الموظفين، ما يجبر المديرين وإدارة الموارد البشرية على وضع دراسات، وإعادة النظر بالأسباب التي تدفع الموظفين للتوقف عن العمل بشكل مفاجئ، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

– غياب الدراسات من قبل الموارد البشرية حول رضا الموظفين عن العمل والتي تظهر عن طريق البيانات السنوية التي توزع على الموظفين لمعرفة رضاهم على إدارة الجامعة والتدريبات، ورضاهم عن العمل الذي يقومون به، والمشاكل التي تواجههم وطرق حلولها المناسبة.

– انخفاض في الروح المعنوية للموظفين، كما عبروا عنها بأنفسهم، ما يجبر الموارد البشرية على البحث عن الأسباب التي أدت إلى انخفاضها في سياسات ونظم وأجور ورواتب وحوافز، ودارسة بيئة العمل.

– انخفاض أداء العمل مع ما يجب القيام به، وهنا يقصد بها نوعية وإنتاجية العمل لا تتناسب مع ما هو مطلوب، وعلى المديرين وإدارة الموارد البشرية دراسة العمل، ومعرفة نقاط الضعف لنوعية وإنتاجية العمل، فيتم بذلك اكتشاف الفجوة ثم معالجتها.

– تسلط بعض الموظفين على الآخر، ما يؤكد الضعف في توزيع العمل، وعدم تطبيق التوظيف الوظيفي.

– حلول مقترحة إلى الجامعات الخاصة التي تعاني من ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي:

بعد تحليلنا للاستبيان، تبين أن الجامعات الخاصة تعاني من عدة فجوات إدارية (Administration Gap) قادرة على حلّها للوصول إلى ثبات الموظفين (Employee stability)، والمحافظة على قدراتها التنافسية.

– لقد وجد العديد من الموظفين أن عملية الاختيار والتعيين تخضع لمعايير غير علمية، ما يحدّ من اختيار وتعيين أكفأ الموظفين نتيجة اختصار عملية الاختيار من الإدارة العليا.

– تشكيل لجنة من الموارد البشرية مهمتها دراسة جميع السير الذاتية، والإشراف على تطبيق اختبارات عملية الاختيار.

– إعادة النظر بعمل قسم التدريب المستمر ومدى فعاليته من حيث قياس مخزون المهارات، ووضع البرامج التدريبية وتطبيقها، وقياس فعالية التدريب بعد القيام به، والإشراف على الموظفين الجدد، وزيادة مهاراتهم، وتأمين مدربين قادرين على إيصال المعلومات إلى الموظفين بالطرق الصحيحة، وتأمين أساليب سمعية وبصرية تمكّن المدربين بالقيام بعملهم الصحيح.

– تشكيل لجنة من الموارد البشرية مهمتها دراسة الرواتب الشهرية في المحيطات ثم وضع معايير وأسس للرواتب الشهرية تتماشى مع سياسة الجامعات الأخرى.

– إعادة النظر بمعايير توزيع العمل لكي تتماشى مع قدرة الموظفين ومجهودهم داخل بيئة العمل.

– تشكيل لجنة من الموارد البشرية مهمتها الاجتماع مع كل موظف قبل ملء استمارة مقابلة الخروج لمعرفة الأسباب الآيلة إلى ترك الموظفين العمل، ثم العمل للسيطرة على الأسباب التي تزعج الموظفين وتزيد من الدوران الوظيفي.

– وضع أسس جديدة ومعايير حول تغيب الموظفين للحدّ من زيادة التغيب، ما يضرّ بمصلحة الجامعة ويزيد العبء على الموظفين، أما وسائل ضبط التغيب فهي كثيرة ومتعددة وأهمها:

– التأكد من سبب الغياب بأنه عامل قهري.

– إبراز تقرير طبي من الطبيب الخاص والمحلف من قبل إدارة المستشفى.

– توجيه تنبيه شفهي للموظف في حال تكرار الغياب وهو بمثابة تنبيه أول.

- توجيه تنبيه شفهي ثانٍ في حال تكرار التغيب.
- توجيه إنذار للموظف إلى أن يتم الوصول إلى الإقالة.
- على الموارد البشرية إقامة دراسات إحصائية تحدد من خلالها نسبة الأفراد الذين يكثرون التغيب، وتوجيه استبيان خاص لهم للكشف عن رضاهم عن العمل وروحهم المعنوية والمشكلات التي لديهم الخاصة بالعمل لوضع الحلول الآيلة لحلّ المشكلة.
- تحديد إدارة الموارد البشرية اجتماعات بين الإدارة والموظفين لزيادة التفاعل.
- تساعد الاجتماعات على استخدام فعّال أكثر للوقت (مؤسسة، فريق أو مستوى جماعي، أو المستوى الفردي).
- تساهم الاجتماعات في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه إنجاز الأعمال مبكرًا، مع وضع معايير وأساليب علمية تزيد من الروح المعنوية لدى الموظفين. وأظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين، أن الواقع الذي يرفع من معنوية العامل أو الموظف أثناء العمل، يعتمد اعتمادًا كبيرًا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل المادية، فرغبة العامل أو الموظف في العمل لا ترتبط دائما بالمادة بل هي تخضع أساسًا لقوة حاجته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل.
- إعادة النظر بنظم الحوافز وتطبيقها داخل الجامعات لما لها من إيجابية على ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين وزيادة ثباتهم وولائهم للمؤسسة الأم.

***

الهوامش

---

* **تُعدّ أطروحة دكتوراه في الادارة التربوية في جامعة القديس يوسف (USJ).**

** أشكر أ. د. علي خليفة (أستاذ متفرغ في كلية التربة في الجامعة اللبنانية) لمساعدتي في المعالجة الاحصائية.

*** جمعية الإدارة الأمريكيّة المعروفة إختصارًا بالرموز AMA هي مؤسّسة لا تستهدف الربح، تأسّست عام 1923م لتقديم خدمات التدريب والأبحاث وتعميم المنشورات والمعلومات الخاصة بمواضيع الإدارة.

***

المصادر والمراجع

- أحمد عبد السميع طبيه، (2008). **مبادىء الاحصاء**. دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط.1.
- فواز فائز الأحمدي، (2009). **إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل**، دراسة منشورة في جريدة العرب الاقتصادية الدولية، RSS.
- مأمون سمور، (2011). كيف تحسب معدل دوران العمالة بشركتك؟، دراسة منشورة على الموقع الإلكتروني الخاص بالمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .www.hrdiscussion.com

***